

СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 378.1

Антонова І.В.
*старший викладач кафедри маркетингу
Східноєвропейського університету економіки та менеджменту*

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ

USE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN HOTEL INDUSTRY

АНОТАЦІЯ

В статті розглядається таке використання інноваційних технологій в індустрії гостинності, як бенчмаркінг. За останні роки кількість відпочиваючих стрімко зросла, що призвело до активного розвитку індустрії туризму та гостинності, а це, в свою чергу, викликало збільшення уваги до туристичної галузі та посприяло підвищенню конкуренції на ринку. Таким чином, використання інновацій готельними підприємствами стало не тільки конкурентною перевагою, але і можливістю втримати вже існуючі позиції на ринку.

Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, індустрія гостинності, бенчмаркінг, якість, критерії ефективності, готельний сервіс, послуги.

АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается такое использование инновационных технологий в индустрии гостеприимства, как бенчмаркинг. За последние годы количество отдыхающих резко возросло, что привело к активному развитию индустрии туризма и гостеприимства, а это, в свою очередь, вызвало увеличение внимания к туристической отрасли и способствовало повышению конкуренции на рынке. Таким образом, использование инноваций гостиничными предприятиями стало не только конкурентным преимуществом, но и возможностью удержать уже существующие позиции на рынке.

Ключевые слова: инновации, инновационная деятельность, индустрия гостеприимства, бенчмаркинг, качество, критерии эффективности, гостиничный сервис, услуги.

ANNOTATION

In this article the use of innovative technology in the hospitality industry as benchmarking. In recent years the number of tourists soared, which led to the active development of tourism and hospitality, and this in turn led to increased attention to the tourism industry and contributed to increasing market competition. Thus, use of hotel enterprises innovation was not only a competitive advantage, but also the ability to maintain existing market position.

Keywords: Innovation, hospitality industry, benchmarking, quality and performance criteria, hotel service, service.

Постановка проблеми. Готельна індустрія на сьогодні являє собою галузь із зростаючим рівнем конкуренції на ринку готельних послуг. Незважаючи на те що готельний бізнес в Україні все ще знаходиться на початку шляху удосконалення, а попит на готельні послуги залишається незадоволеним в повній мірі, підприємства індустрії гостинності зіштовхуються з необхідністю боротися за клієнта.

У відповідності з динамічно мінливими умовами діяльності будь-яке готельне підприємство як повноцінний учасник ринку змушене змінюватись, стаючи ініціатором внутрішньо-орга-

нізаційних інноваційних процесів. Звичайно, дані процеси не повинні відбуватись стихійно – їх необхідно здійснювати системно в рамках розробленої інноваційної стратегії, яка є частиною загальної стратегії підприємства.

Інноваційна діяльність готелів частіше всього зосереджена в двох сферах:

- забезпечення матеріально-технічних умов для надання послуг клієнтам;
- розширення асортименту супутніх і додаткових послуг.

Наприклад, виклик таксі, або надання автомобілю, замовлення місць в ресторанах міста, купівля і доставка квітів тощо.

Що стосується забезпечення матеріально-технічних умов, то майже всі світові готелі відзначають необхідність переобладнання номерів і введення найсучасніших електронних технологій, проводячи спеціальні дослідження по вивченню попиту і впровадженню на ринок сучасних технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Інформаційну основу дослідження склали матеріали, опубліковані у вітчизняних і закордонних монографіях; періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій. Вагомий внесок в аналіз впровадження інновацій в індустрію гостинності внесли наступні вчені: Володоманова Н.Ю., Морозов М.А., Умнов А.Н., Белокоровін Е.А., Папірян Г.А., Шпилько С. та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Розвиток готельного підприємства на основі надання споживачам унікальних товарів і послуг в епоху глобалізації і інформатизації є практично нездійсненою задачею. Продуктові і процесні інновації одразу ж копіюються, тому інноваційні методи стимулювання і розвиток нових послуг в сфері індустрії гостинності є необхідною, але недостатньою умовою для збереження конкурентоспроможності готельного підприємства.

З метою підвищення ефективності та продуктивності роботи готелю, підвищення конкурентоспроможності використовуються сучасні інноваційні методи інтелектуального аналізу даних, які реалізуються за допомогою бенчмар-

кінгу. Інструменти бенчмаркінгу служать для порівняльного вивчення ефективності діяльності різних об'єктів і виділення кращого практичного прикладу в роботі конкурентів. Це широко відомий метод кількісного аналізу ефективності функціонування економічних об'єктів, які займаються однаковими видами діяльності, використовують при цьому однакові ресурси.

Виклад основного матеріалу дослідження. В індустрії гостинності можливі два варіанти підвищення конкурентоспроможності. Перший – технологія реалізує процесний бенчмаркінг, другий – підтримує конкурентний бенчмаркінг. При першому варіанті вивчається внутрішня організація системи управління готелем, при другому для підвищення конкурентоспроможності використовується інформація про роботу готелів-конкурентів. В останньому випадку збирається інформація про ті готелі-конкуренти, на які слід бути схожим [3, с. 25].

У статті Шпилько С. [4, с. 38] розглядаються причини необхідності застосування бенчмаркінгу на підприємствах невиробничої сфери, зокрема готельного бізнесу. Автор виділяє як мінімум дві:

По-перше, в самому понятті «готелі» закладені необхідні процеси обслуговування та бізнес-процеси, які потребують безперервного вдосконалення. Багато авторів розглядають поняття «готель» як похідне від латинського *hospitalize*, що перекладається як «гостинний». Однак в перелік послуг готелю входить не стільки прояви гостинності, скільки задоволення первинних потреб людини: у відпочинку, сні і харчуванні. Домінування і мінливість суб'єктивного фактора в діяльності готелю змушує керівництво шукати нові шляхи вдосконалення бізнес-процесів, вдаючись, зокрема, до еталонного зіставлення показників з провідними підприємствами галузі.

По-друге, готель, будучи комерційним виробництвом, пропонує на ринку свій товарний продукт у вигляді послуги. А послуга, в тому числі і готельна, має ряд особливостей. До таких особливостей відносять: невіддільність від джерела суб'єкта, непостійність якості, невідчутність і незбереженість послуг. Отже, інженерний аналіз в цьому випадку неприйнятний, однак технології бенчмаркінгу, при певних методологічних розробках, ідеально підійдуть для управління маркетинговою стратегією готелю. Дослідник, який проводить бенчмаркінг, виявляється сам учасником процесу надання та споживання послуг, оцінює якість у відповідності зі своїми відчуттями і задоволеністю і «зберігає» послугу, фіксуючи її в матриці даних у відповідності з певними параметрами [4, с. 40].

При цьому не слід забувати, що особливість бенчмаркінгу полягає в тому, що вона будується на основі партнерства з тими, чий досвід запозичується. Неприпустиме сліпе копіювання процедур і процесів компаній, вибраних як еталон. Готельному підприємству, що проводить бенчмаркінг, необхідно вибрати кращі риси

кожної компанії-партнера і об'єднати їх, щоб можна було прийняти рішення, яке покращить конкурентне становище готелю. Крім того, рішення і процедури повинні бути спрямовані в майбутнє, переосмислені і розвинені, виходячи з цілей і стратегічних уявлень готелю.

Центральним завданням у реалізації технології бенчмаркінгу на підприємствах індустрії гостинності є підвищення якості. Фахівці TQM трактують якість як ступінь задоволення потреб. Аналіз якості може застосовуватися до товарів, послуг, функцій, стратегій, процесів і т.д. Так, під якістю готельних послуг в першу чергу розуміють ступінь задоволення потреб та побажань гостей. Технологія бенчмаркінгу повинна вказати, де компанія в області задоволення потреб програє конкурентам. Основними етапами проведення бенчмаркінгу на підприємствах індустрії гостинності є:

1. Вибір готельного продукту або послуги для порівняння. Як правило, об'єктами аналізу при проведенні бенчмаркінгу є вироблені товари або надані послуги, особливо ті їх параметри, які представляються найбільш важливими споживачам. Не менш важливі також ті особливості процесів виробництва продукції або надання послуг, які критично важливі для успішності роботи компанії. Для індустрії гостинності найбільш важливими і пріоритетними є критерії задоволеності гостя.

Задоволеність споживачів – базовий принцип, але впровадження його в практику може не дати позитивного результату в діяльності організації, якщо не впроваджені такі принципи, як залучення персоналу, відповідальність керівництва, процесний і системний підходи та ін. У зарубіжній практиці застосовуються анкети різного змісту та обсягу залежно від поставленого завдання і застосовуваних підходів до оцінки якості [1, с. 90].

Як правило, при виїзді з готелю гостю надається анкета, де його просять оцінити діяльність основних служб готелю. На жаль, ці анкети є мало інформативними, тому навіть якщо у гостя і були проблеми, він або знизить загальну оцінку всього підрозділу, або просто відмовиться відповідати. Дуже рідко гості відзначають конфліктні ситуації або випадки неякісного обслуговування після деякого часу. Але незадоволеність якістю наданих послуг в цьому готелі залишиться з гостем назавжди, і ймовірність його повернення значно знижується.

На наш погляд, більш результативним було б надання гостям опитувального листа, де позначені ключові проблеми, з якими може зіткнутися гість під час свого перебування в готелі. Від респондента потрібно тільки відзначити пункт, який викликав дискомфорт або недостатнє задоволення наданою послугою. Вказавши проблему, гість надає неоціненну послугу готелю: з одного боку, виявляються слабкі місця, на які необхідно звернути увагу, а з іншого – гість бачить, що його побажання дуже важливі і він

є унікальним клієнтом, що, в свою чергу, підвищує його лояльність до готелю.

Щоб стимулювати гостя до заповнення опитувального листа, йому може бути запропонована безкоштовна кава або коктейль в барі або 15-хвилинний масаж в зоні SPA. Таким чином, гість не тільки надає послугу готелю з виявлення проблемних зон, але й виявляється втягнутим у процес отримання додаткових послуг. Якісно надана додаткова послуга підвищить лояльність гостя до готелю і сприяє просуванню додаткових послуг.

Слід зазначити, що позначення можливих проблем допоможе зрозуміти гостю причину дискомфорту або незадоволеного стану, якщо джерело роздратування до цього ним не було визначено. І в той же час чудове обслуговування і передбачення бажань помітно піднімуть престиж готелю в очах гостя, якщо ніяких проблем не виникло, гість гідно зможе оцінити якість саме йому наданих послуг в даному готелі.

За результатами опитування доцільно скласти стовпчикові діаграми, які наочно відображають проблемні зони в обслуговуванні гостей, і, таким чином, можна оцінити роботу готелю в цілому і окремих її служб. На стовпчиковій діаграмі можна простежити, наскільки змінювався рівень виявлених проблем протягом року, оцінити ситуацію порівняно з минулим роком, порівняти становище готелю з готелями мережі (якщо це готельна корпорація) і, найголовніше, виявити зони можливого розчарування гостей. Таким чином, аналізується кожен пункт опитувального листа, в результаті чого визначаються критично важливі параметри обслуговування для гостей і виявляється рівень лояльності клієнта готелю. Виявлення слабких місць у діяльності компанії сприяє тому, що ці проблемні зони стають точками концентрації зусиль менеджменту.

2. Визначення основних критеріїв оцінки.

Організаційно-управлінські показники включають маркетингові, кадрові, управлінські, соціальні показники роботи готельного комплексу. Важливо встановити, коли і за яких обставин компанії діють ефективно. Дійсний процес оцінки ефективності досить складний. Слід максимізувати досягнення цілей при продуктивному використанні ресурсів. Тобто під ефективністю управління слід розуміти створення сприятливих умов для досягнення колективом готельного комплексу високих результатів в обслуговуванні клієнтів і функціонуванні готелю в розглянуті терміни з найменшими витратами.

В даний час в практиці управління західних компаній отримали широке поширення система ключових показників ефективності KPI (key performance indicators) і система збалансованих показників, як інструментарій, який дозволив би наповнити процес прийняття рішення адекватною і достатньою інформацією. В системі збалансованих показників чотири основні аспекти визначають кінцевий результат:

– фінансові та економічні показники роботи готелю;

– показники роботи зі споживачем (клієнтами, гостями);

– показники управління та внутрішньої виробничої діяльності;

– показники роботи персоналу, кваліфікація персоналу (навчання і розвиток) [2, с. 186].

KPI – це система фінансових і нефінансових показників, що впливають на кількісну і якісну зміну результатів по відношенню до стратегічної мети.

Повномасштабна система вимірювань організації повинна передбачати наявність показників усіх типів: провісники, результати, продуктивність і ефективність. Традиційно загальний огляд картини компаніями закривають результати. У програмах вдосконалення небезпеку становить спокуса спрямувати всі зусилля на підвищення економічної ефективності (що обіцяє швидкі і привабливі підсумкові вигоди) і тим самим випустити з уваги те, як ці заходи відіб'ються на ефективності створення цінності для споживача.

3. Підбір партнерів з проведення бенчмаркінгу.

Метою третього етапу є вибір організацій, здатних бути партнерами по бенчмаркінгу. Партнер по бенчмаркінгу – це будь-яка зовнішня чи внутрішня організація, яка погоджується співпрацювати шляхом обміну даними та (або) грати роль господаря під час відвідування місця для організації, яка почала процес бенчмаркінгу.

Для встановлення партнера по бенчмаркінгу необхідно:

– встановлення організацій, що використовують практики світового класу в області, що цікавить. Включення цих організацій в попередній список потенційних партнерів по бенчмаркінгу;

– пошук кандидатів у партнери за допомогою інформаційних ресурсів професійних і дослідницьких організацій;

– встановлення контактів з кандидатами в партнери. Розробка опитувального листа. Відправка відібраним кандидатам опитувального листа. Обробка та аналіз результатів опитування. Уточнення попереднього списку потенційних партнерів. Остаточний відбір партнерів для бенчмаркінгу.

При проведенні бенчмаркінгу необхідно виділити справжніх лідерів в тих областях, які належить досліджувати. Це можна зробити на основі аналізу літературних джерел: професійних і ділових журналів, фінансових звітів компаній, що публікують маркетингові дослідження; за допомогою запитів у відповідні професійні суспільства та об'єднання, а також відвідування торговельних виставок і ярмарок і консультацій з власними і сторонніми експертами.

При виборі потенційних партнерів по бенчмаркінгу необхідно враховувати такі фактори, як близькість виконуваних функцій і операцій, надійність наданої інформації, географічне розташування, наявність дружніх або, навпаки, ворожих відносин з відповідними компаніями. Завжди дуже корисний вибір партнерів по бенчмаркінгу у власному регіоні.

Для європейських компаній умови та інфраструктура для бенчмаркінгу створює Європейський фонд управління якістю, що є засновником Європейської премії якості. Фонд займається накопиченням і систематизацією інформації про передовий досвід учасників і пропонує декілька видів бенчмаркінгової активності для європейських організацій: дні актуальних питань, групи еталонного зіставлення, дослідницькі консорціуми, відвідування кращих компаній, публікація звітів про діяльність кращих компаній, база даних кращої бізнес-практики, семінари і Internet-сервіс вдосконалення бізнесу Excellence One.

Для первинного аналізу найближчих конкурентів і виявлення лідера у своєму сегменті менеджерам готельних підприємств доцільно прийняти угоду на добровільній основі про передачу основних економічних показників діяльності готелів. Спочатку рекомендується відстежувати основні показники діяльності, що не потребують спеціальної обробки даних:

- кількість номерів до продажу – доступний номерний фонд готелю;
- кількість проданих номерів;
- середнє завантаження номерного фонду;
- середня вартість номера.

Для проведення даної процедури готелі, які підписали угоду, повинні встановити графік, згідно з яким черговий менеджер буде обдзвонювати вночі готелі, що беруть участь в даному проекті, і готувати зведення, яке розсилається факсом всім готелям.

Наступним кроком є проведення візитів до партнерів, ідентифікація кращих практик і остаточний відбір партнерів для бенчмаркінгу, яких необхідно певним чином заохочувати до участі в його проведенні. Зокрема, респондентам можуть бути запропоновані невеликі подарунки або грошові премії за заповнення анкет, використовуваних при опитуваннях. Але найбільш потужним стимулом для отримання згоди від партнерів на проведення поглиблених співбесід або відвідування їхніх підприємств служить перспектива отримання результатів бенчмаркінгового дослідження. Важливим стимулом для будь-якої компанії може бути запрошення її співробітників нанести візит в компанію, що проводить бенчмаркінг, що сприяє встановленню взаємовигідних партнерських відносин.

Існують різні моделі проведення бенчмаркінгу. Перша і найбільш поширена модель працює так, що одна організація починає бенчмаркінг за участю кількох інших організацій в якості партнера. Проводиться порівняння подинці з кожним партнером. Найчастіше партнери не підозрюють, що крім них, в бенчмаркінгу беруть участь інші партнери.

Останнім часом стала загальноприйнятою практика, коли декілька організацій-партнерів збираються разом для проведення спільного бенчмаркінгу. У цій моделі має місце перехресне порівняння всіх партнерів.

Третя модель використовує посередника, в ролі якого зазвичай виступає консультант. На наш погляд це найменш підходяща модель для індустрії гостинності, тому що при такому підході неможливо своїми очима побачити найкращі технології і, отже, важко реалізувати поліпшення.

4. Визначення методу збору інформації та збір даних.

Метод збору інформації визначається тим, який підхід обраний при проведенні бенчмаркінгу – проводиться з використанням опитувальних листів аналіз діяльності численних конкурентів або поглиблене вивчення роботи невеликого числа компаній. Для масового дослідження характерні наступні методи збору даних: опитування поштою, інтерв'ю по телефону, придбання зразків продукції або пробне придбання послуг (індустрія гостинності). При поглибленому аналізі застосовують особисті зустрічі і співбесіди, екскурсії на підприємства та фокусні групи.

Як правило, застосовуються різноманітні комбінації перерахованих вище методів збору інформації: робота часто починається з телефонних переговорів, триває відправленням анкет і закінчується відвідуванням підприємств-партнерів. Універсальних підходів не існує, все залежить від винахідливості команди, яка проводить бенчмаркінг. Але в кожному разі контактам з потенційними партнерами по бенчмаркінгу повинен передувати збір і аналіз всієї доступної опублікованої інформації, джерелами якої можуть бути дані про продаж товарів, архіви, журнали, урядові документи, патенти, ділові повідомлення, технічні журнали, науководослідні звіти і так далі. Слід підкреслити, що з точки зору отримання актуальної, повної та достовірної інформації відвідування партнерів по бенчмаркінгу мають суттєві переваги. Для досягнення найбільшого ефекту всі дії повинні бути заздалегідь встановлені і узгоджені.

Планування відвідування:

Домовитися про дату відвідування.

Вислати підтвердження і порядок денний.

Підтвердити склад учасників та імена контактних осіб.

Підготувати відповідну документацію і анкету.

Встановити пріоритетність питань і відповідей для власної компанії.

Отримати матеріали наявних досліджень, внутрішніх, зовнішніх.

Вивчити інформацію про відвідувану компанію.

Переглянути кодекс здійснення подібних заходів і керівництва. Бенчмаркінг є діяльністю, заснованою на взаємній згоді й обміні даними, що забезпечують вигравш для обох сторін. Необхідно погодити межі діапазону обміну інформацією, порядок обміну, логіку проведення дослідження. У бенчмаркінговому альянсі будь-який партнер повинен мати гарантії, що стосуються поведінки інших, і тільки повага заздалегідь узгоджених правил усіма учасниками гаран-

тує хороший результат. Командам необхідний кодекс в якості довідкового посібника для відповідного здійснення їх діяльності, який має охоплювати три сфери: протокол, юридичні питання, а також питання етичного плану.

5. Аналіз показників і визначення можливостей застосування отриманих даних.

Вся інформація, зібрана на попередніх етапах, повинна бути ретельно проаналізована з метою виявлення наявної різниці в показниках ефективності між компанією, яка проводить бенчмаркінг, та організаціями – лідерами за цими показниками. У процесі аналізу повинні бути максимально детально вивчені всі етапи виробничих процесів і відповідні їм показники ефективності. При виявленні відставання від лідера по деяких показниках необхідно розглянути можливі причини.

Можливі причини відставань можуть бути виявлені:

– у прийнятій практиці ведення бізнесу: в організаційній структурі, кадровій політиці, в системі мотивації працівників і т. д.;

– в існуючих в організації виробничих процесах, стандартах, технологічних можливостях компанії.

Результати бенчмаркінгу повинні стати основою для правильного планування відповідних заходів щодо подолання відставань.

Навіть у тих випадках, коли виявлена перевага компанії або її паритет з іншими по тим чи іншим показникам, необхідно провести поглиблений аналіз, щоб переконатися в тому, що переваги в одних показниках не маскують відставання в інших.

Процес перебудови роботи готельного підприємства починають із встановлення цілей його розвитку, що випливають з результатів бенчмаркінгу. При цьому повинні бути проаналізовані і відповідним чином скориговані раніше встановлені цілі і завдання. Зазвичай таке коригування стосується кількісних значень показників, що застосовуються для формулювання зазначених цілей. При проведенні бенчмаркінгу доцільно не вводити нові показники ефективності, а використовувати вже існуючі. У порядку встановлення цілей компанії необхідно визначити, скільки буде коштувати реалізація пропозицій щодо підвищення її конкурентоспроможності [2, с. 160].

6. Адаптація та застосування кращих практичних розробок, встановлення завдань і застосування отриманого досвіду.

На даному етапі має бути встановлена послідовність дій, необхідних для доведення ефективності організації до рівня компаній-еталонів. Добре налагоджений процес планування відрізняють чіткий опис завдань, що підлягають вирішенню, складання графіка проведених заходів, призначення відповідальних за їх проведення і забезпечення всіх робіт необхідними ресурсами. При плануванні не менше уваги, ніж змістом планованих робіт, слід приділити подоланню перешкод суб'єктивного характеру, пов'язаних з нерозумінням виконавцями

пред'явлених до них вимог, з браком у них часу, зі страхом повторення помилок, зроблених раніше. При складанні планів доцільно визначити, що може знадобитися для досягнення обраних орієнтирів. Можливо, буде необхідно проведення додаткових заходів: навчання та підвищення кваліфікації працівників, впровадження комп'ютеризованих систем підтримки, залучення працівників у справи компанії, розширення спеціалізації інженерів і операторів виробничого обладнання.

Далі слід налагодити чесний моніторинг прогресу, досягнутого організацією на шляху її просування до встановлених орієнтирів та забезпечити розповсюдження відповідної інформації. Найкраще відстежувати зміни невеликого числа найбільш наочних параметрів, які можуть впливати на фінансові та виробничі показники підприємства. Ці зміни можна представити за допомогою графіків або гістограм. Виявлені при аналізі поточної діяльності служб і підрозділів готелю показники повинні регулярно зіставлятися з встановленими орієнтирами. Щоб встановлені орієнтири розвитку компанії відповідали сучасним вимогам, результати бенчмаркінгу повинні періодично переглядатися і оновлюватися.

Висновки. Таким чином, конкурентний бенчмаркінг в індустрії гостинності – це залучення готельних підприємств в процес вимірювання результатів, оцінки та порівняння показників діяльності окремого готелю з іншими готельними підприємствами для визначення рівня його розвитку. Інформація, зібрана в процесі конкурентного бенчмаркінгу, може використовуватися для визначення можливостей вдосконалення або встановлення стратегічних цілей. Проведення бенчмаркінгу дає можливість готельному підприємству подивитися на свій потенціал з боку і побачити можливості для вдосконалення. Тут особливо слід виділити чотири аспекти досягнення успіху: аналіз, партнерство, зміни та орієнтування. Тільки регулярне порівняння з іншими успішними готельними компаніями дає вихідну точку для власного успіху.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Володоманова Н.Ю., Морозов М.А., Умнов А.Н. Международные стандарты обслуживания для предприятий гостиничной индустрии / [Н.Ю. Володоманова, М.А. Морозов, А.Н. Умнов]. – М.: ИПФ «Талер», 2001. – 232 с.
2. Папирян П.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны) / П.А. Папирян. – М.: Экономика, 2000. – 207 с.
3. Белокоровин Э.А. Бенчмаркинг: новое слово в современном менеджменте / Э.А. Белокоровин // Качество, инновации, образование. – 2005. – № 3. – С. 23–28.
4. Шпилько С. Гостеприимство – наука, искусство, философия / С. Шпилько // Пять звезд. – 2002. – № 4. – С. 38–41.
5. Furey T.R. Бенчмаркинг – ключ до створення конкурентної переваги на етапі зрілості ринку / T.R. Furey // Зарубіжні маркетингові дослідження. – 2002. – № 1. – С. 7–10.